

# ORGANIZACIONES PRODUCTORAS SOCIALES Y PRIVADAS DE CACAO EN TABASCO, MÉXICO

*Concepción Reyes De la Cruz<sup>1</sup>*

*Juan Carlos Mandujano Contreras<sup>2</sup>*

*Blanca Estela Díaz Rodríguez<sup>3</sup>*

## RESUMEN

El desarrollo de la cadena de valor del cacao por décadas en Tabasco ha representado por más de 500 años la sustentabilidad ecológica y económica el quehacer cotidiano de familias (Córdova, 2001), que a través de la organización, han tenido el reto del manejo de plantaciones, producción, comercialización y recientemente la obtención de denominación de origen para el cacao Grijalva con lo cual se fortalece esta actividad. La organización de productores de cacao representa una fortaleza en el desarrollo rural tabasqueño, al crease la Unión de Productores de Cacao en 1960, con injerencia directa del gobierno local y suplantación de decisiones de organización y financiera, lo cual fue un factor de decadencia organizacional y productiva a finales de siglo XX. Con apoyo del gobierno en 1975, se adjudican a productores activos fijos constituyéndose una nueva empresa. Para la primera década del presente siglo, lograron reorganizarse por iniciativa y acompañamiento de ONG's para producir cacao orgánico y exportar chocolate orgánico por primera vez al mercado español. Se crea la asociación de productores de cacao orgánico de Tabasco, que los representará para realizar esta actividad, observándose que estos esfuerzos se dieron por poco tiempo porque no continuó la exportación. Se perdió el valor de la certificación orgánica y el sistema de producción alternativo con fines de exportación, esto se debió también a

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas y desarrollo Regional, Profesora - Investigadora; División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, email: [concepcionreyesdelacruz@hotmail.com](mailto:concepcionreyesdelacruz@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctor en Estrategias del Desarrollo, Profesor Investigador División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, email: [juancarlosmandujano@hotmail.com](mailto:juancarlosmandujano@hotmail.com)

<sup>3</sup> M.A. Egresada Maestría en Administración División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Correo electrónico: [blanka\\_E8611@hotmail.com](mailto:blanka_E8611@hotmail.com)

que se pagó a un precio igual o menor al del cacao de plantaciones no orgánicas. No obstante, continúan las iniciativas los pequeños productores para el control de plagas, la sustitución de plantaciones y generando nuevas relaciones con el gobierno local, tales como la alianza estratégica desde el 2013 con la Nestlé y de igual forma se impulsó la gestión de la “denominación de origen” obteniéndose en 2015, en el marco de una política pública de reactivación del campo Tabasqueño.

**Palabras clave:** cacao, organización de productores, fortalecimiento de cadena de valor

## **DESARROLLO DE LA PONENCIA**

El desarrollo de la actividad agroindustrial en Tabasco tiene como uno de los productos esenciales al cacao, mismo que se considera clave en la identidad del desarrollo económico del estado de Tabasco y que al analizar la ecología social y cultural de la región productora, se pueden identificarse los procesos que han logrado ser la base para que por décadas esta actividad sea generadora de empleo además de contribuir a la identidad regional con el desarrollo de la cadena de valor, logrando nuevos mercados para sus productos derivados y diversificados.

Para que estas organizaciones hayan logrado avanzar en décadas y actualmente se observe el desarrollo de la cadena de valor cacao, se han dado ciertas condiciones tales como el reto de toma de decisiones colectivas, en el caso de las sociales y la incursión de nuevos mercados e innovación de productos en privadas, enfrentado las condiciones del manejo de plantaciones, producción, comercialización y recientemente la obtención de denominación de origen para el cacao Grijalva con lo cual se fortalece acciones a favor de la sustentabilidad, donde elementos como valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización son determinantes (Stoner, 1996, Gasper, 2009, Toledo y Espejel, 2014, CEPAL, 2016).

La cultura organizacional en el caso de los productores de cacao es la que tiene un gran peso cuando se observan las diferencias en el manejo social o el privado, mientras las primeras se muestran conservadoras y con pocas posibilidades de asumir riesgos, por ejemplo, las organizaciones privadas han incursionado en nuevos mercados con algunas innovaciones en sus productos. Cabe señalar, por la problemática presentada en los últimos tiempos en la actividad petrolera, tanto los productores agroindustriales como acciones de políticas públicas a través de las diferentes instancias, se están promoviendo la aplicación de programas para la reactivación económica de Tabasco, misma que se encuentra actualmente, en niveles negativos de crecimiento en este primer semestre de 2017, según datos de INEGI, pues los niveles de desempleo son de los más altos del país, presentando de las tasas más altas, lo que ubica al Estado de los últimos lugares de crecimiento, consecuencia de tener características su actividad productiva, de una economía petrolizada.

En el análisis de las principal región productora de cacao en Tabasco sobresale la Chontalpa, con la participación de los municipios de Comalcalco, Cunduacán, Jalpa de Méndez y Cárdenas entre los más importantes en cuando a producción de cacao y numero de organizaciones que se ocupan de esta actividad agroindustrial.

Conocer la forma de organización y dinámica de los territorios en que se desarrolla la cadena de valor cacao, es muy importante para observar la participación de los actores del desarrollo a nivel local y ver como se conforma el capital social de la región.

La situación antes mencionada, en cuanto dinámica económica de Tabasco presenta un área de oportunidad para la aplicación de políticas públicas que promueven el impulso de la agroindustria, considerando alianzas con productores del sector servicios, específicamente de

turismo alternativo, donde la ruta del cacao es clave para incrementar la dinámica en la cadena de valor.

#### **Región Chontalpa Consejo Distrito Federal Rural Sustentable (2010)**



Analizando la situación de productores de cacao en Tabasco se identifican elementos que marcan diferencias en los niveles de avances de organizaciones sociales y las privadas, siendo los administrativos como la toma de decisiones que tiene que ver con cuestiones culturales y de formación que explican el comportamiento en el aprovechamiento de programas de fomento o financiamiento para innovación a procesos y que los liderazgos que se identifican en las organizaciones sociales sobre todo, no son del tipo transformacional, para el avance y fortalecimiento en la cadena de valor. Se identifica en contraparte las decisiones de incursionar en nuevos mercados de organizaciones productivas privadas que optan por la innovación a sus productos específicamente en chocolate de mesa y dulce y golosinas donde son competitivos a nivel mundial al competir en ferias internacionales y obtener premios y reconocimientos en los últimos dos años tanto en el mercado de Estados Unidos como en Europa, además de ser protagonistas en la gestión para obtener la denominación de origen para el Cacao Grijalva en 2016.

La cultura organizacional según Stoner (1996), es “la compleja mezcla de supuestos, conductas, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta”; presenta nuevas formas de pensar y actuar en las empresas u organizaciones, traen como consecuencia nuevas metas, acciones, culturas y transformación de condiciones de trabajo.

Ralph D. Stacey, citado AdGeO (2009, p 13), señala que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas que han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores. La cultura es entonces una fuerza poderosa que afecta el rendimiento económico de la empresa, ya que el comportamiento de los empleados es el resultado de las creencias, valores y actitudes que aceptan o rechazan.

Para el desarrollo de las organizaciones y promover la gestión del desarrollo económico local, es necesario considerar la situación que presentan actualmente las empresas sociales y privadas y la principal zona productora de cacao del estado de Tabasco, siendo necesario con el apoyo de información publicada y datos obtenidos de entrevista en profundidad a productores, realizar un análisis y aplicar la técnica de diagnóstico FODA a fin de conocer la realidad actual y para proponer algunas alternativas que sirvan para aprovechar las políticas públicas que se están promoviendo en Tabasco para reactivar la economía, donde la agroindustria es clave por ser la vocacional natural considerando sus potencialidades y capacidades físicas, humanas, financieras y materiales de la región. Así mismo, la aplicación de políticas públicas que tienen como objetivo fomentar el desarrollo a nivel local.

Según la FAO (2009), la agricultura y la industria han sido consideradas tradicionalmente como dos sectores separados tanto por sus características como por su función en el crecimiento económico. Puesto que la agricultura es el elemento característico de la primera etapa del desarrollo. Sin embargo, en la actualidad se está ha reconsiderado y reevaluado la función de la agricultura en el proceso del desarrollo, desde el punto de vista de su contribución a la industrialización y su importancia para un desarrollo armónico y una estabilidad política y económica.

Asimismo, la misma agricultura ha llegado a ser una forma de industria, en la medida que la tecnología, la comercialización y las preferencias de los consumidores han evolucionado, según pautas que se ajustan más al perfil de los sectores industriales comparables (FAO, 2009). Los productos agrícolas están determinados por tecnologías de una complejidad creciente e incorporan los resultados de importantes esfuerzos de investigación y desarrollo, y responden en medida creciente a refinadas preferencias individuales y colectivas con respecto a la nutrición, la salud y el medio ambiente.

El concepto de agroindustria según la FAO, supone la integración vertical de los procesos de conservación y transformación de la producción agropecuaria. La agregación horizontal de los recursos productivos y la integración vertical de los procesos de producción que sean capaces de aprovechar la mano de obra disponible en el sector agropecuario, elevar su productividad y generar excedentes para su capitalización continúa.

También este organismo nos define el objetivo de esta actividad y señala a la transformación industrial de los productos agrícolas como acción fundamental para darles un mayor valor agregado. Establece medidas y técnicas para el manejo y tratamiento de los productos

agropecuarios, tanto para ingresarlos al mercado en fresco como para su ulterior transformación.

En Tabasco se tienen importantes ejemplos en este sentido siendo el cacao un producto que desde hace mas de 500 años es manejado por la población local y de la región de la península del Sureste Mexicano. Una de las formas para trabajar lo productivo han sido las organizaciones sociales, como son las cooperativas desde las cuatro últimas décadas de finales del XX, como es la creación de la Unión Nacional de Productores de Cacao

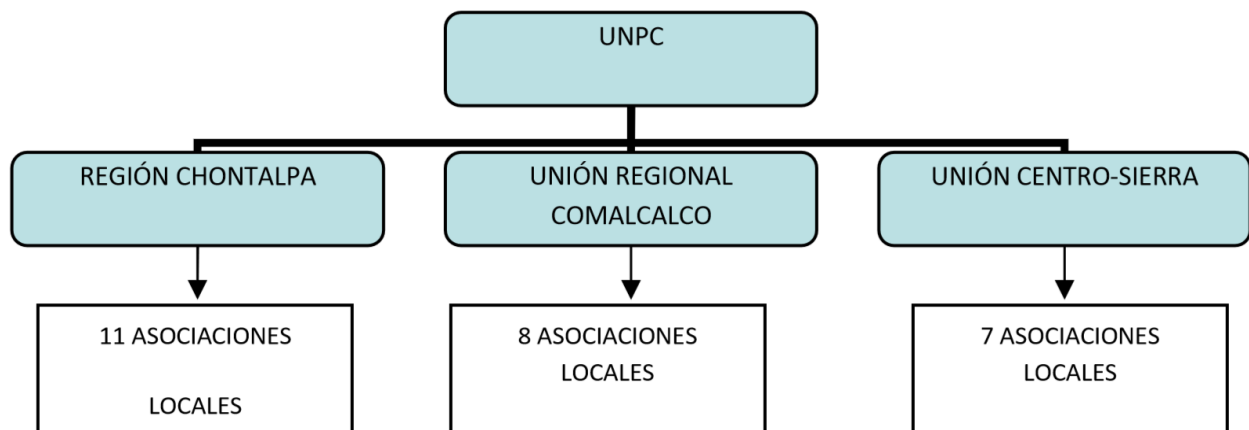
En este sentido es importante conceptualizar para este análisis este tipo de organización social que según Molina y García (2003), definen a la cooperativa como una asociación de personas que tiene por finalidad resolver necesidades económicas, sociales y culturales para generar bienestar personal y colectivo, y que cumple con los principios generales del cooperativismo. Precisan los autores que estas asociaciones son distintas de las sociedades mercantiles y de las entidades de beneficencia.

Define asimismo a estas últimas como aquellas que se constituyen entre productores, vendedores o consumidores, para la utilidad común de los socios. En este sentido las asociaciones por varios afiliados que trabajan la tierra, comercializan sus productos, aprovechan descuentos y ventajas de comprar en cantidad entre varios agricultores integran una cooperativa agrícola, pues desarrollan sus labores en forma conjunta y organizada. En el presente trabajo, los anteriores conceptos de organización social y productiva fundamentan el análisis de organizaciones integradas en la cadena de valor cacao, mismas que representan un factor importante en el desarrollo rural de Tabasco.

Un ejemplo de organización social para el fomento productivo es La Unión Nacional de Productores de Cacao, es un organismo vinculado con las asociaciones sociales que tiene como objetivo la compra y venta de cacao en grano, comercialización y transformación del mismo, generando ingresos en beneficio de los productores de la estabilidad en el bienestar de las familias.

Como antecedente en los trabajos de investigación se observa que en el transcurso de los años cincuenta, el precio interno de cacao descendió considerablemente, lo que aunado a la problemática de exportación al que enfrentaba el agricultor, la Secretaría de Economía aplicó una nueva política decidieron extender solo permisos a productores organizados, motivo por el cual los cacaoteros decidieron unificarse e integrarse en una organización a nivel nacional que diese protección a los precios, la comercialización, y al control de producción. Debido a esta inquietud nació la Unión Nacional de Productores de Cacao (UNPC).

**Estructura conformada por las Asociaciones del estado Tabasco (1961)**



La cual se conformó por tres regiones Agrícolas (Centro-Sierra, Comalcalco y Chontalpa) mismas que en su conjunto agruparon a 26 asociaciones Locales. Hasta la fecha existe y en



la actualidad está en proceso de reorganizarse para la posible aplicación de las actuales Políticas Públicas a nivel local.

La UNPC fue constituida el 20 de noviembre de 1961 bajo el amparo de la Ley de asociaciones agrícolas, obteniendo los siguientes logros:

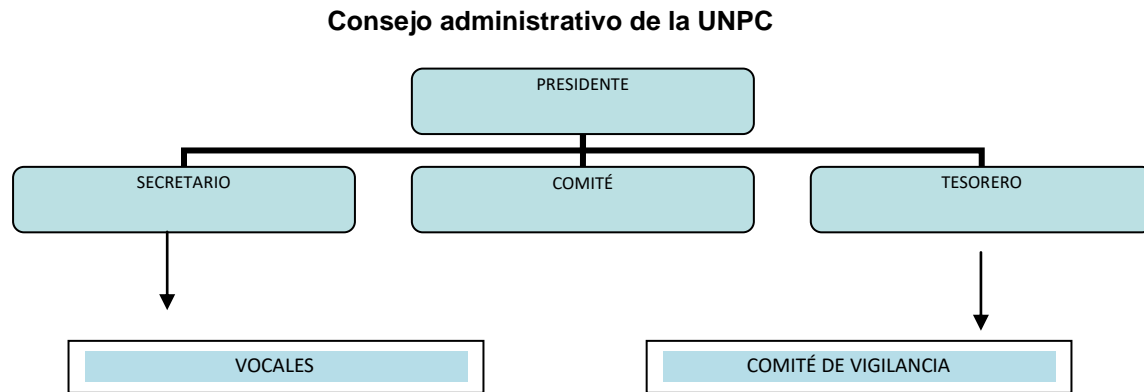
- ✓ 40 plantas beneficiadoras y fermentadoras de cacao.
- ✓ Campos agrícolas experimentales destinados a la investigación (el Morralero y el Danubio y las Bugarvilias).
- ✓ Mejoramiento de rendimiento de la producción pasando de 500 kg a 750 kg por hectárea.
- ✓ Una flotilla de 20 tracto camiones, así como remolques con equipo de refrigeración para movilizar los centros de almacenamiento.
- ✓ Presencia e imagen del gremio fuertemente estructurado y reconocido a nivel nacional e internacional.
- ✓ Establecimiento de normas y estándares de calidad.
- ✓ Desarrollo de una cultura tecnológica básica basada en el incremento de productividad de hasta 1500 kg/ha.

Misión: Integrar la alianza de cacaoteros que buscamos mejorar nuestra condición económica y la de nuestras familias mediante el acopio, proceso y comercialización de productos saludables derivados del cacao, a través del uso de las mejores técnicas de cultivo e industrialización para ofrecer a nuestros clientes lo mejor y al mejor precio.

Visión. Convertir a la alianza en una organización de reconocimiento nacional por ofrecer producto de calidad, coadyuvando con el desarrollo social y económico de la región.

Objetivo: Mejorar el nivel de vida de los asociados, generando crecimiento y desarrollo económico en cada uno de los integrantes de la alianza y de sus familias, así como aprovechar el potencial del suelo de la región y la experiencia del grupo.

Este consejo está integrado por un presidente (el presidente en funciones de la UNPC) y 4 consejeros (desde el presidente del consejo de vigilancia de la misma y los tres presidentes de las uniones regionales). Esta organización es un claro ejemplo de una empresa social para el fomento a la agroindustria, y su operación desde hace seis décadas, si consideramos el año de su creación.



**Estructura del Consejo Administrativo de la UNPC. Fuente Revista de la UNPC**

Las organizaciones sociales desde su creación han presentado una serie de situaciones complejas para la toma de decisiones como por ejemplo Existe divisionismo y desacuerdos entre los mismos directivos al momento de organizar los planes y tomar acuerdos colectivamente, no llegando a consensar y esto desmotiva a muchos productores orque eso obstaculiza la gestión ante instancias como: INCA RURAL, AFORES, Programas de fertilización y manejo de plantaciones entre otros.

Las empresas agroindustriales privadas con actividad cacaotera y mayor presencia en la región por su generación de empleos y diversificación de productos en Tabasco son las siguientes: Haciendas cacaoteras, que han abierto sus espacios al ingreso de visitantes, en Comalcalco siendo un producto mas como servicio turístico al ofrecer visitas guiadas además de mostrar los procesos de la elaboración del producto; desde que el cacao está en la planta hasta mostrar los procesos de artesanales principalmente de la producción de derivados del cacao como golosinas y chocolate de mesa y otros dependiendo de la diversificación de las mismas. Aquí se menciona solo tres por ser las más representativas: Hacienda Jesús María, Hacienda La Luz y la Finca Cholula.

Conocer a través de un diagnóstico como el que permite la aplicación de técnica FODA, ayuda en la fundamentación para realizar ciertas acciones que pueden concretarse para la gestión inmediata de apoyos a los productores de cacao y ante las condiciones de estancamiento y recesión económica que se vive actualmente en Tabasco, puede darse ese paso hacia la reconversión en procesos sociales de las organizaciones y a través de las instituciones locales apoyar con los programas de política pública que se están aplicando

El resultado de la información que fue obtenida en las entrevistas a productores directivos de las organizaciones sociales y empresas privadas como los directivos de las Haciendas puede sintetizarse en los siguientes aspectos:

- ✓ Liderazgo y
- ✓ Toma de decisiones,
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Planeación estratégica.

El propósito del Análisis FODA de las organizaciones sociales y MIPYMES es identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen para su operación de forma eficiente y eficaz para su continuidad en la actividad agroindustrial.

Estos procesos de conocer los entornos internos y externos de las organizaciones, permite el diseño de posible soluciones a situaciones que se van conociendo y dependiendo su complejidad se determinara en tiempo en que se aplicaran acciones que permitan a los directivos dar seguimiento al plan estratégico para lograr la visión de la organización.

Al identificar fortalezas y oportunidades se puede trabajar con áreas y los nichos de oportunidad, pues son las condiciones del entorno de las organizaciones, y al interaccionar debilidades y amenazas se obtiene los puntos críticos de las organizaciones sociales y MIPYMES, con estos elementos se diseñan las estrategias con la finalidad de fortalecer y que permanezcan operando y desarrollándose con el apoyo y aplicación de los programas que se operan con políticas de fomento al desarrollo agroindustrial.

Con los anteriores elementos de las entrevistas aplicadas se procedió al análisis que a continuación se presenta considerando los hallazgos de las variables antes mencionadas y que en ambos tipos de organizaciones da cuenta de los procesos sociales y de organización productiva que lleve a los productores a la sustentabilidad social y económicas de las comunidades donde están ubicadas.

### FODA de las organizaciones Sociales

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS ORGANIZACIONES SOCIALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un producto tradicional con manejo de saberes locales.</li> <li>2. Desde la década de los 60 están constituidos en organizaciones sociales.</li> <li>3. la administración de las organizaciones sociales en base a ley de las organizaciones sociales (presidente, secretario y tesorero).</li> <li>4. Cuenta con apoyos gubernamentales.</li> <li>5. Reciben los socios un apoyo o subsidio al productor cada año de acuerdo a las utilidades.</li> <li>6. Reciben los familiares apoyo en últimos gastos en caso de fallecimiento del socio</li> <li>7. Se da a conocer por los medios de la unión nacional de productores de cacao.</li> <li>8. Los productores están integrados colectivamente en la región la región Chontalpa (Comalcalco, cárdenas y Cunduacán).</li> <li>9. Logran integrar Mayor volumen de cacao al estar asociados.</li> <li>10. Denominación de origen.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES ORGANIZACIONES SOCIALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas para apoyo a las agroindustrias por parte del gobierno.</li> <li>2. Vender su producto a un mayor volumen de exportación.</li> <li>3. Participar en el expo.</li> <li>4. Capacidad para capacitar o asesorar a sus empleados en el área administrativa.</li> <li>5. Tomar decisiones de acuerdo a las necesidades e implementar ideas.</li> <li>6. Reestructurar e innovar la infraestructura por medio de apoyos y equipos.</li> <li>7. Mejorar la administración con capacitaciones y asesoramientos.</li> <li>8. Existen instituciones en la región para vincularse y desarrollar proyectos.</li> <li>9. Para la gestión de proyectos cuentan ya con la denominación de origen.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración muy tradicionalista.</li> <li>2. Poca participación a los eventos sociales y el expo. o festivales</li> <li>3. Niveles de estudios muy bajos.</li> <li>4. Muchos años en la dirección de la administración sin implementar nuevas ideas.</li> <li>5. Poca visión empresarial</li> <li>6. Resistencia al cambio.</li> <li>7. Falta de conocimientos para realizar o implementar proyectos estratégicos.</li> <li>8. Infraestructura deteriorara y muy lenta, muy poco avanzada tecnología.</li> <li>9. Las tomas de decisiones se realizan en conjunto y generan conflicto sin llegar a acuerdos.</li> <li>10. Procesos muy tardados en la toma de decisiones por lo tanto en resultados.</li> <li>11. Las tomas de decisiones se toman de manera colectiva en la asamblea general.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercados internacionales competitivos a nivel local.</li> <li>2. Requisitos o reformas gubernamentales.</li> <li>3. Falta de coordinación en la mala administración.</li> <li>4. Variación del precio de cacao cotizado en la bolsa de valores.</li> <li>5. Falta de imagen o reconocimiento social a nivel local.</li> <li>6. Mala administración en recursos financieros.</li> <li>7. Apoyos que no bajan a las asociaciones por no ser consideradas prioritarias por los gobiernos locales.</li> </ol>

**Elaboración propia en base a entrevistas realizadas**

### FODA de las MIPYMES

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS DE LAS MIPYMES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con productos que integran valor agregado y posicionados en el mercado.</li> <li>2. Capacidad de aprovechamiento para manejar los recursos financieros.</li> <li>3. Están vinculadas a la cadena de valor turístico del estado.</li> <li>4. Conocen de los programas de apoyo a la actividad cacaoteras para fortalecer su actividad.</li> <li>5. Los dirigentes son personas con nivel de estudios terminados.</li> <li>6. Cuentan con infraestructura en buenas condiciones</li> <li>7. Son empresas familiares y de desarrolladas.</li> <li>8. Son proveedores atienden comercializadoras de productos turísticos.</li> <li>9. Buen posicionamiento en el mercado.</li> <li>10. Toman en cuenta su visión y misión clara.</li> <li>11. Cuentan con una plantilla de personal fija.</li> <li>12. La toma de decisiones se hace entre la familia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES DE LAS MIPYMES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de institucionales de apoyo.</li> <li>2. Relaciones con diferentes proveedores, intercambios de ideas.</li> <li>3. Tomar decisiones</li> <li>4. Denominación de origen.</li> <li>5. Reconocidas en otros países por las expo ferias.</li> <li>6. Oportunidad para capacitar a sus empleados o desarrollar acuerdos o convenio con otras instituciones.</li> <li>7. Visión empresarial muy dinámica.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES DE LAS MIPYMES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy pocos años de servicio.</li> <li>2. No cuentan con un mayor volumen de incremento de cacao.</li> <li>3. Falta de plantilla administrativa.</li> <li>4. Manejo económico de acuerdo a sus financiamientos privados.</li> <li>5. Pago de expos por parte de la empresa.</li> <li>6. Muy pocas en la región Chontalpa.</li> <li>7. Procesan el producto en materia prima no venden en volumen.</li> <li>8. Poco conocimiento en al área administrativa</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS DE LAS MIPYMES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Falta de interés de algunos proveedores siendo un producto artesanal.</li> <li>3. Poca materia prima.</li> <li>4. Pago de impuestos por ser privadas.</li> </ol>

**Elaboración propia en base a entrevistas realizadas**

Tener el diagnóstico de las unidades productivas con técnicas que permiten conocer la situación que está prevaleciendo en las organizaciones de productores, permite plantear alternativas que solucionen la problemáticas considerando el corto, mediano y largo plazo.

Elementos de la entrevista		
Habilidades administrativas	Organizaciones sociales	Mypimes
Liderazgo	Tradicionalista, colectiva, autoritaria	Motiva, trata de innovar.
Toma de decisiones	En conjunto, directivos.	Individual los subordinados están al mando
Cultura organizacional	Creencias, ideologías	Visión empresarial
Planeación Estratégica	Se basa en los estatutos, normas de la UNPC.	.Metas claras, corto, mediano plazo.

**Elaboración propia para el planteamiento de alternativas, en base a entrevistas.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se formulan las siguientes acciones que integran la propuesta de mejora para agronegocios de cacao:

**1. Capacitación:** Como primera acción estratégica se propone las capacitaciones en la organización con el propósito de lograr el éxito de la misma, al desarrollar actividades de actualización y lograr la mejora en la toma de decisiones y la realización de funciones de los empleados siendo más eficientes.

- Capacitación para empleados, productores de cacao de las asociaciones en el área de requisitos y lineamientos en acopio para mejora de la producción y comercialización.
- Capacitación Técnica en el área administrativa y de apoyo: secretarías y personal de apoyo –colaboradores-
- Capacitación empresarial a los directivos de las organizaciones sociales en Planeación Estratégica, para fomentar el desarrollo de la Visión Empresarial.

**2. Formación de liderazgo transformacional.-** Esta acción estratégica tienen como objetivo fomentar actitudes y el desarrollo de capacidades para crear las habilidades directivas que apliquen el liderazgo transformacional,, capaz de crear e innovar; al delegar funciones, y mejorar procesos, logrando motivar a los empleados y socios productores para incursionar en nuevos mercados y permanecer.

➤ Realización de talleres en liderazgo transformacional para líderes y directivos de organizaciones

Productoras de cacao.

➤ Curso taller sobre inteligencia emocional para directivos de organizaciones

➤ Curso taller de creatividad para la toma de decisiones

**3. Vinculación con otros actores del desarrollo a nivel local.-** La tercera acción estratégica para la mejora de la producción de cacao a nivel local y fortalecer la cadena de valor es:

➤ fortalecer y ampliar los convenios con IES de la región y con las escuelas de nivel medio y técnicas cercanas a la ubicación de la empresa, así como, la gestión ante Instituciones que promueven el desarrollo local y fomentan actividades de fortalecimiento a las acciones productivas para las capacitaciones y acompañamiento en la gestión de proyectos y asesorías técnicas que dan los programas ejercidos para promover el desarrollo de capacidades de empresarios agroindustriales tales como la SAGARPA, ECONOMIA. SEDESOL, INMUJERES, entre otros.

➤ Vincularse con Organismos Internacionales que promueven la sustentabilidad social y económica de las sociedades en proceso de desarrollo.

➤ Fortalecer relaciones con las instancias municipales para aprovechar los programas de fortalecimiento a organizaciones de productores que se promueven vía municipio.



- Recurrir a IES y escuelas de formación Técnica de y de Bachilleres a solicitar prácticas profesionales a través de convenios donde se formule proyectos de capacitación o asesoría técnica a productores.

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Las acciones estratégicas propuestas son las herramientas que permitirán a las organizaciones de productores de cacao en la región Chontalpa de Tabasco, fortalecer la cadena de valor, ya existente, hacer más competitivo a los productores independientemente de su forma de organización (social o privado), pues realizando alianzas estratégicas entre ellos lograrán incrementar su producción, manejar mejores técnicas productivas y organizativas para mantener su presencia en los mercados regionales, nacionales e internacionales. Las experiencias de organizarse para exportar nuevos productos debe servir de experiencias, pues ya existe capital social, mismo que debe ser aprovechado, para lograr competir en un mundo comercial globalizado

## REFERENCIAS

- CEPAL** (2016). *Desarrollo inclusivo en América Latina*. Chile, Editorial CEPAL  
[https://www.google.com.mx/search?q=CEPAL+\(2016\).Desarrollo+inclusivo+en+Am%C3%A9rica+Latina.Chile%2C+Editorial+CEPAL.&og=CEPAL+\(2016\).Desarrollo+inclusivo+en+Am%C3%A9rica+Latina.Chile%2C+Editorial+CEPAL.&qs=chrome..69i57.3283j0i8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.mx/search?q=CEPAL+(2016).Desarrollo+inclusivo+en+Am%C3%A9rica+Latina.Chile%2C+Editorial+CEPAL.&og=CEPAL+(2016).Desarrollo+inclusivo+en+Am%C3%A9rica+Latina.Chile%2C+Editorial+CEPAL.&qs=chrome..69i57.3283j0i8&sourceid=chrome&ie=UTF-8). Fecha de acceso Abril 25 2017.
- Consejo Distrito Federal Rural Sustentable Región Contalpa** (2010). *Reinstalación del Consejo distrital* <http://florenciogarcia.blogspot.mx/2013/06/reinstalacion-del-consejo-distrital-de.html>. Fecha de acceso 30 mayo de 2017.
- Córdova A, Victor; Sanchez Hernández Miguel**, (2001). *Factores que afectan la producción de cacao*. México, en UJAT, Universidad y Ciencia 34.
- FAO** (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma. <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/292291/> mayo 18 de 2017
- FAO** (2014). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma. <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/292291/> junio 22 de 2017
- Gasper, Des.** (2009). *Ética del desarrollo y desarrollo Humano*. Instituto of Social Studies. La Halla. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <http://hdr.undp.org/en/español> fecha de acceso 2017-08-04
- Gobierno del estado de Tabasco.** (2015) *Programa Especial de Desarrollo Rural 2013-2018*. México. Primera Edición, Julio de 2015 Impreso en los Talleres Gráficos del Gobierno Del Estado de Tabasco Secretaría de Administración.
- Grupo de Investigación AdGeO** (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Colombia. Facultad de Ciencias Económico Administrativas Programa Administración de Empresas EUMED. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm> fecha de acceso 15 de julio 2017

**Molina, C. y García, A.** (2003). Cooperativas. Principios, valores, organización y manejo. Venezuela. Editorial Panapo.

**SIAP-SAGARPA.** (2013) Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera Servicio de Información Agroalimentaria. [www.siap.gob.mx](http://www.siap.gob.mx). Consultado el 05 de abril de 2013:  
[www.siap.gob.mx/](http://www.siap.gob.mx/)

**SIAP-SAGARPA** (2017) Expectativas agroalimentarias 2017  
<https://www.gob.mx/siap/galerias/iv-foro-de-expectativas-agroalimentarias?idiom=>

**Stoner, J.a.F; freeman, r.e.; Gilbert,** (1996) *Administración*. México Prentice Hall.

**Toledo M y Ortiz-Espejel** (2014). *Regiones que caminan hacia la sustentabilidad. Una geopolítica de las resistencias bioculturales*. Mexico. Primera ed. Editorial Universidad Iberoamericana Puebla.